



2

افراد موفق هیچ گاه کنار نمی ایستند تا به
دام حوادث گرفتار شوند. آنها به پیش می
تازند و حوادث را گرفتار خود می کنند



به نام خدا

کارگاه مقدماتی ارتقای کیفیت

FOCUS-PDCA

دکتر روح اله کلهر

فهرست مطالب

- فصل 1:** تعریف واژه ها و اصطلاحات
- فصل 2:** نگرش سیستمیک به سازمان
- فصل 3:** چرا کیفیت؟ برداشتهای غلط از کیفیت
- فصل 4:** FOCUS-PDCA روش ارتقای فرایند
- فصل 5:** بازش افکار
- فصل 6:** فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید و تیم ارتقا را سازماندهی کنید
- فصل 7:** عملکرد جاری، فرایند را روشن کنید
- فصل 8:** علل، تغییرات عملکرد فرایند را درک کنید
- فصل 9:** تفسیر نمودار جریان داده ها
- فصل 10:** مورد ارتقای فرایند را انتخاب کنید
- فصل 11:** برنامه ریزی برای ارتقا، اجرا، ارزیابی نتایج و اقدام
- فصل 12:** تأییدی گزارش
- فصل 13:** FOCUS-PDCA سلامت و تحقیق در نظام سلامت

فصل اول

تعریف واژه ها و اصطلاحات

فرایند

فرایند یعنی کار ، به عبارت دیگر هر کاری يك فرایند است که شامل فعالیتهای گوناگون

مختلف می باشد.

کسانی که حداقل در يك مرحله از مراحل فرایند درگیر باشند صاحبان فرایند نامیده گوناگون

می شوند.

صاحبان فرایندها بیشترین اطلاعات را در رابطه با عملکرد فرایند دارند. گوناگون

مشتری

- شخص یا واحدی که نتیجه کار (فرایند) شخص یا واحد دیگر را دریافت می کند **مشتری** نامیده می شود.

برای يك سازمان دو نوع مشتری وجود دارد:

- **مشتری خارجی**
- **مشتری داخلی**
- از میان مشتریهای خارجی ، کسانی را که يك سازمان برای ارائه خدمت به آنها به وجود آمده است **مشتری نهایی** می نامند.
- واژه مشتری يك رابطه را بیان می کند که در يك طرف آن **تدارك کننده** و در طرف دیگر آن **مشتری** قرار دارد.

کیفیت

کار درست را درست انجام دادن. 

به نیازها و انتظارات منطقی مشتریان پاسخ دادن. 

در واقع کیفیت را مشتری تعریف می کند. 

کارگاه ارتقای کیفیت

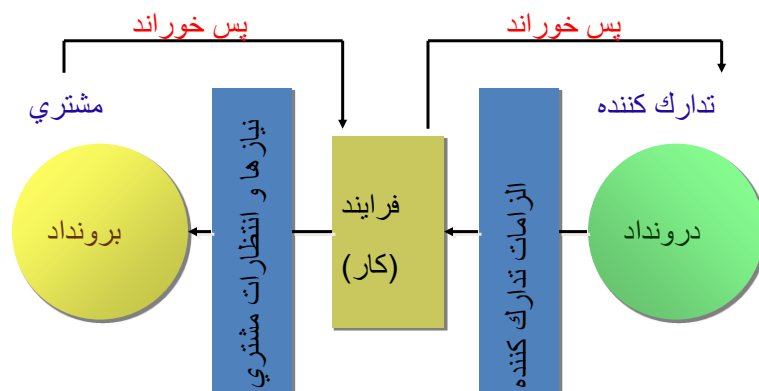
پایان فصل

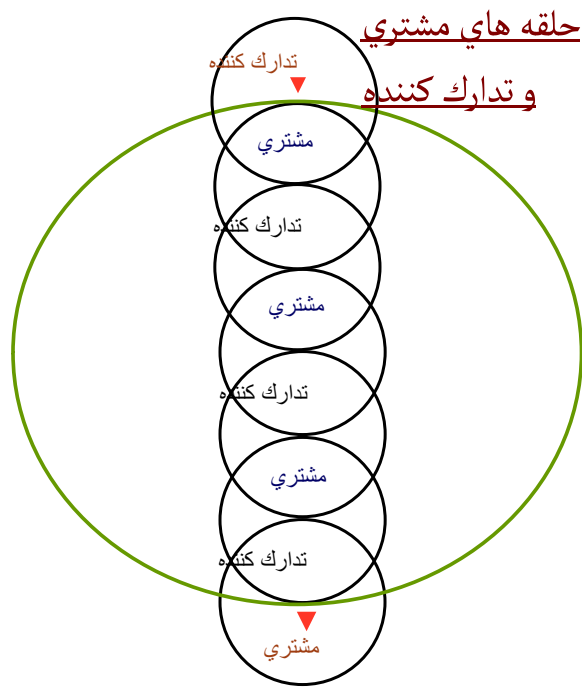
[بازگشت به صفحه فهرست](#)

فصل دوم

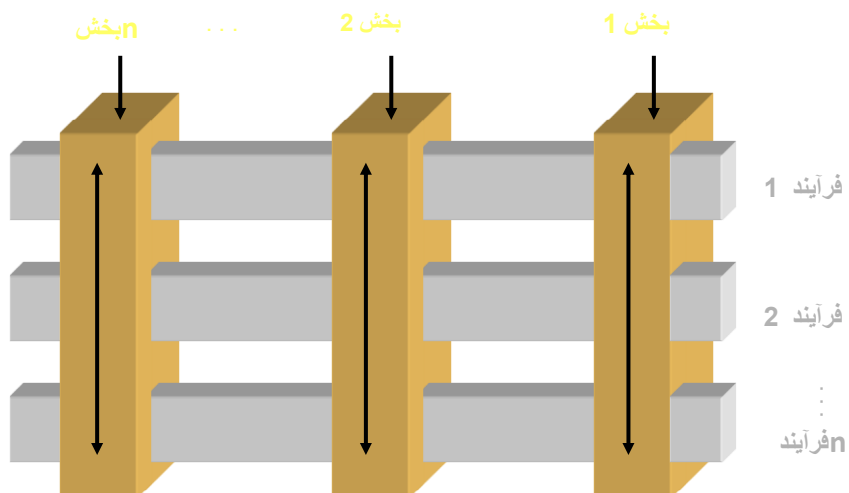
نگرش سیستمیک به سازمان

اجزای یک فرایند

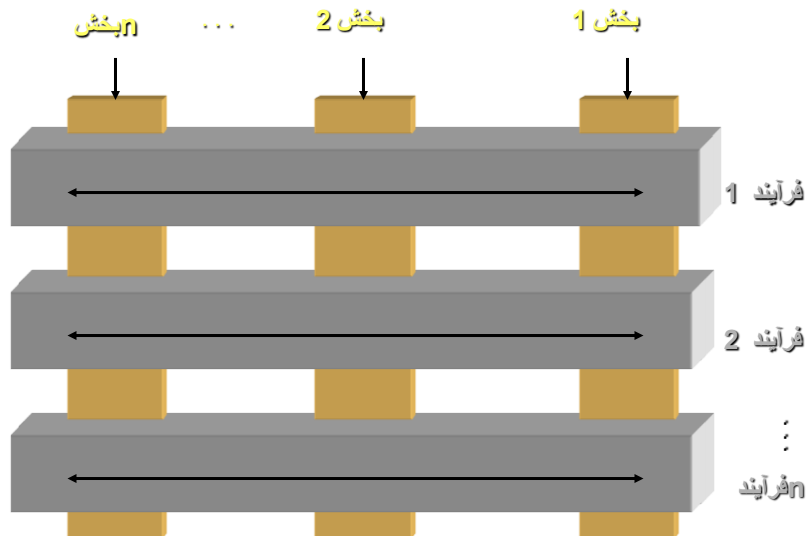




ساختار عمودي سازمان



جریان افقی فرآیندها

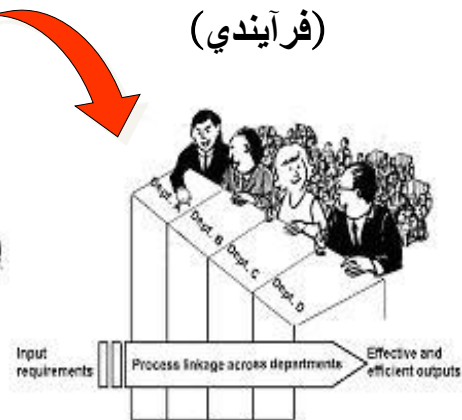


15

دیدگاه قدیم
(جزیره‌ای)

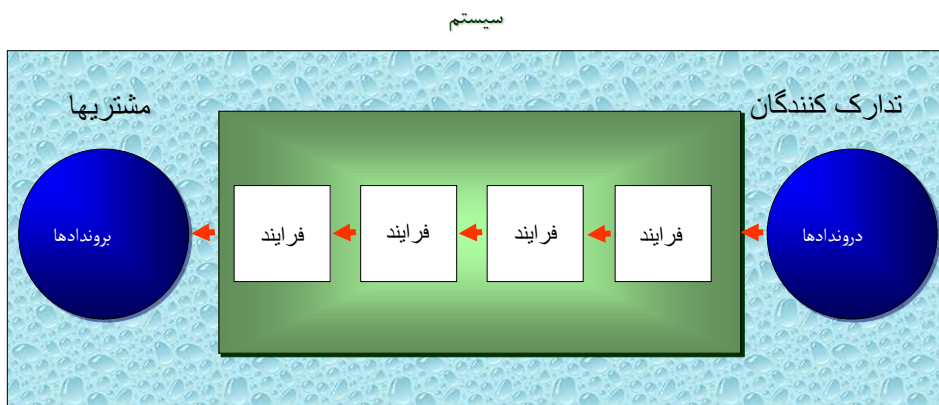


دیدگاه نو
(فرآیندی)



16

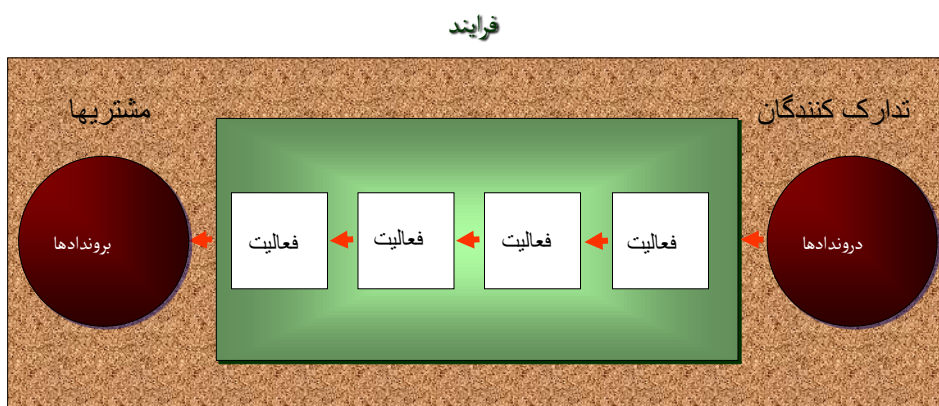
سازمان به عنوان یک سیستم



سیستم

17

کار به عنوان یک فرایند



فرایند

18

متغیر چیست؟

- هر عاملی که بر عملکرد یک فرآیند تاثیر بگذارد **متغیر** نامیده می شود.
- مثل: مهارت نیروی انسانی - ماشین آلات - تجهیزات و روشهای انجام کار و ...

Dr. Aghlmand

19

- چون عوامل مختلفی بر عملکرد فرآیندها تاثیر می گذارند بنابراین همیشه در عملکرد آنها **نوسانات** یا **تغییراتی** دیده می شود.
- این تغییرات ممکن است طبیعی باشند و یا غیر طبیعی.

Dr. Aghlmand

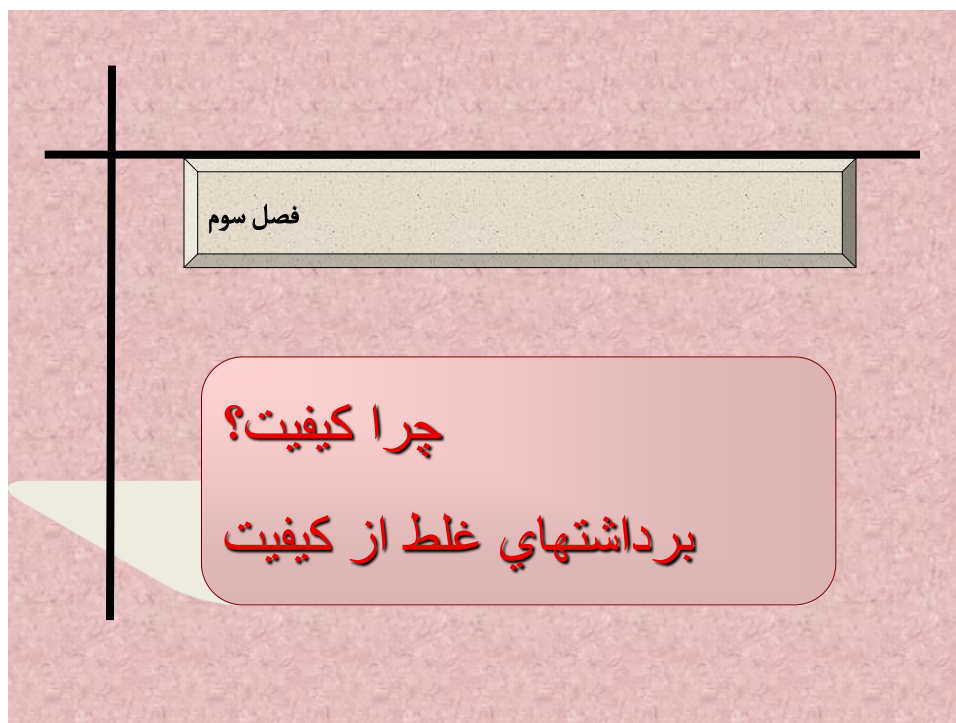
20

کارگاه ارتقای کیفیت

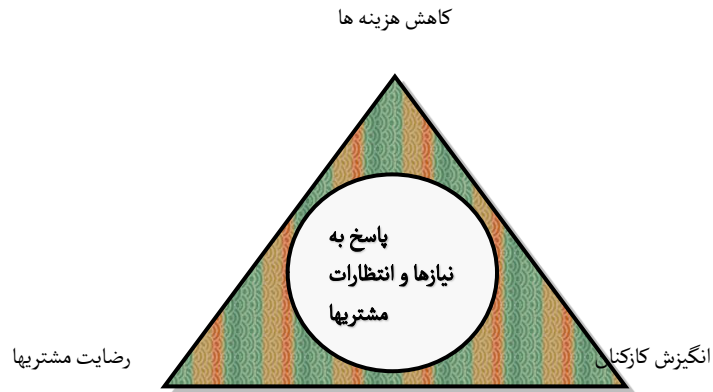
پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

21



چرا کیفیت؟



23

برداشتهای غلط از کیفیت

- ✓ کیفیت یعنی لوکس ، جذاب ، درخشنده و وزین بودن.
- ✓ کیفیت ملموس نیست ، بنابراین قابل سنجش نمی باشد.
- ✓ مشکلات کیفیت از عملکرد کارکنان ناشی می شود.
- ✓ کیفیت هزینه دربردارد.
- ✓ ما همیشه کیفیت را مد نظر داشته ایم.
- ✓ این هم يك برنامه جدید است.
- ✓ باید ”واحد کیفیت” ایجاد شود.

کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

25



ارتقای کیفیت چیست؟

- کاستن از **تغییرات** یا **نوسانات** عملکرد فرآیندهایا به عبارت دیگر بهبود عملکرد آنها را «**ارتقای کیفیت**» می نامند. برای ارتقای عملکرد نیازمند «**سنجش**» عملکرد آنها می باشیم.

27

Steps of process improvement:

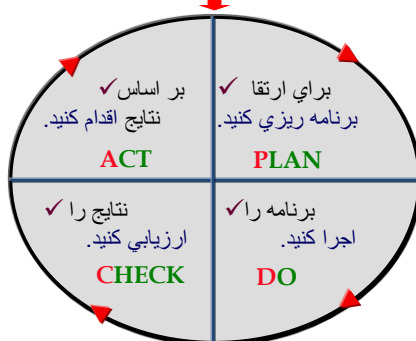
- Find a process to improve.
- Organize a team that knows the process.
- Clarify current knowledge of the process.
- Understand causes of the process variations.
- Select the process improvement.
- Plan the improvement.
- Do the plan.
- Check the results.
- Act based on the achievements.

FOCUS-PDCA

28

FOCUS – PDCA**روش ارتقای فرایند:**

FIND	فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید. ✓
ORGANIZE	نیمی که فرایند را می شناسد، سازماندهی کنید. ✓
CLARIFY	عملکرد جاری فرایند را روشن کنید. ✓
UNDERSTAND	علل تغییرات عملکرد فرایند را درک کنید. ✓
SELECT	مورد ارتقای فرایند را انتخاب کنید. ✓



29

FOCUS-PDCA خلاصه

فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید (F):

■ می خواهیم چه کاری انجام دهیم؟

تیمی که فرایند را می شناسد، سازماندهی کنید (O):

■ چه کسی می داند که فرایند چگونه عمل می کند؟

عملکرد جاری فرایند را روشن کنید (C):

■ فرایند در حال حاضر چگونه عمل می کند و چگونه خواهیم دانست که تغییر در فرایند موجب ارتقا خواهد شد؟

علل تغییرات عملکرد فرایند را درک کنید (U):

■ چه عواملی موجب می شود فرایند بدین گونه عمل کند؟

مورد ارتقای فرایند را انتخاب کنید (S):

■ برای ارتقای فرایند چه کاری می توانیم بکنیم و اول از کجا شروع کنیم؟

30

خلاصه FOCUS-PDCA (ادامه)

برای ارتقا برنامه ریزی کنید (P):

- برنامه ارتقا چیست؟

برنامه را اجرا کنید (D):

- چگونه برنامه ارتقا را اجرا کنیم؟

نتایج را ارزیابی کنید (C):

- آیا اجرای برنامه موجب ارتقا شده است؟

بر اساس نتایج اقدام کنید (A):

- بر اساس آنچه که حاصل شده است ، چه اقداماتی باید انجام دهیم؟

31

کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

فصل پنجم

بارش افکار

بارش افکار

مقررات بارش افکار:

- هر نوع اظهار نظر از هر يك از اعضاي گروه پذيرفته مي شود.
- نقطه نظرات هر فرد با كلماتي كه بيان مي شود ، نوشته مي شود.
- زماني كه يكي از اعضاي گروه اظهار نظر مي كند كسي سخن او را قطع نمي كند.
- از نقطه نظرات كسي انتقاد نمي شود.
- در رابطه با نقطه نظرات كسي سوال نمي شود مگر براي روشن تر شدن آنها.

بارش افکار (ادامه)

چگونه بارش افکار را انجام می دهیم:

- مشکل را به طور خوانا و واضح روی تابلو می نویسیم
- سپس مقررات بارش افکار را مرور می کنیم.
- از اعضای گروه می خواهیم علل احتمالی مشکل را بیان کنند و نظر آنها را می نویسیم.
- نظر خواهی را تا آنجا ادامه می دهیم تا نقطه نظر جدیدی ارائه نشود.
- فهرست نظرات را از نظر واضح بودن آنها و حذف موارد تکراری مرور می کنیم.
- فهرست را نهایی می کنیم.

کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

فصل ششم

فرایندی را برای ارتقا پیدا کنید و
تیم ارتقا را سازماندهی کنید.

مرحله F

اهداف:

- درک آنچه که قرار است انجام گیرد.
- ملاحظه «تصویر بزرگ» فرایند.

انزاد:

- (1) بیان فرصت
- (2) نمودار قالبی

F (ادامه) مرحله

معیارهای انتخاب فرایند:

- ✓ از قبل وجود داشته باشد.
- ✓ بسیار تکرار شود.
- ✓ جمع آوری داده ها در رابطه با عملکرد آن آسان باشد.
- ✓ تغییر آن آسان باشد.
- ✓ مهم باشد.

39

بیان فرصت

تعریف:

- بیان فرصت سندی است که برای بیان نام فرایند، ابتدا و انتهای آن، عملکرد جاری فرایند، نتایج ارتقا و نام افراد، واحدها و سازمانهای ذینفع و بیان ضرورت و اهمیت ارتقای فرایند استفاده می شود.

هدف:

- ✓ به عنوان راهنمای تکمیل مرحله اول از مراحل ارتقای فرایند، به کار برده می شود.

بیان فرصت

برای ارتقای فرایند فرصتی فراهم است.

(نام فرایند)

فرایند با شروع و به ختم می شود.
(ابتدای فرایند) (انتهای فرایند)

فرایند جاری موجب

(عملکرد جاری فرایند)

..... می شود.

و ارتقا موجب

(عملکرد فرایند پس از ارتقا)

ارتقا به نفع می باشد.

(مشتریهای فرایند)

ارتقای فرایند به دلایل زیر حائز اهمیت است:

.....
.....
.....

نمودار قالبی

تعریف:

- ابزار ساده ای است که برای نشان دادن مراحل اصلی فرایند استفاده می شود.

هدف:

- برای تعیین ابتدا و انتهای فرایند و ایجاد یک تصویر بزرگ از فرایند به کار برده می شود.

روش تهیه نمودار قالبی

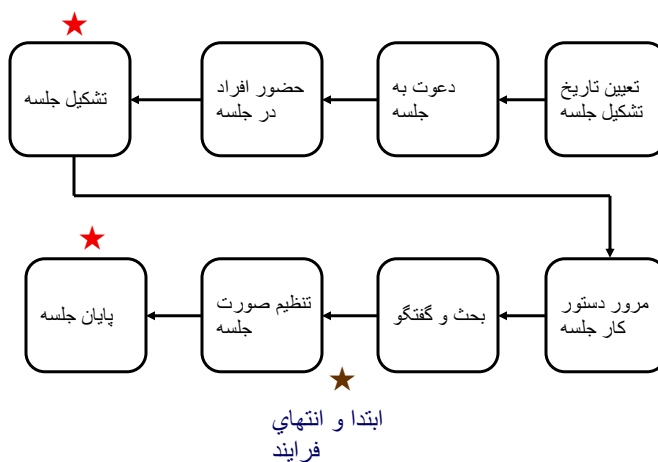
- شروع فرایند را در منتهی الیه سمت راست یک صفحه کاغذ می نویسیم.
- از اعضای تیم می خواهیم مراحل اصلی فرایند را نام ببرند؛ موارد را روی تخته می نویسیم.
- مراحل اصلی فرایند را به ترتیبی که اتفاق می افتند، مرتب می کنیم.
- هر فعالیت را داخل یک مستطیل و هر تصمیم گیری را داخل یک لوزی قرار می دهیم.

جریان مراحل فرایند را با — نشان می دهیم. ➡

ابتدا و انتهای مراحل از فرایند را که ارتقا داده خواهد شد با ستاره مشخص می کنیم. ➡



نمودار قالبی فرایند تشکیل و اداره جلسات



مرحله O

45

کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

46

فصل هفتم

**عملکرد جاری فرایند را روشن
کنید.**

مرحله C

اهداف:

- درک جزئیات فرایند.
- درک «عملکرد جاری» فرایند.

ایجاد:

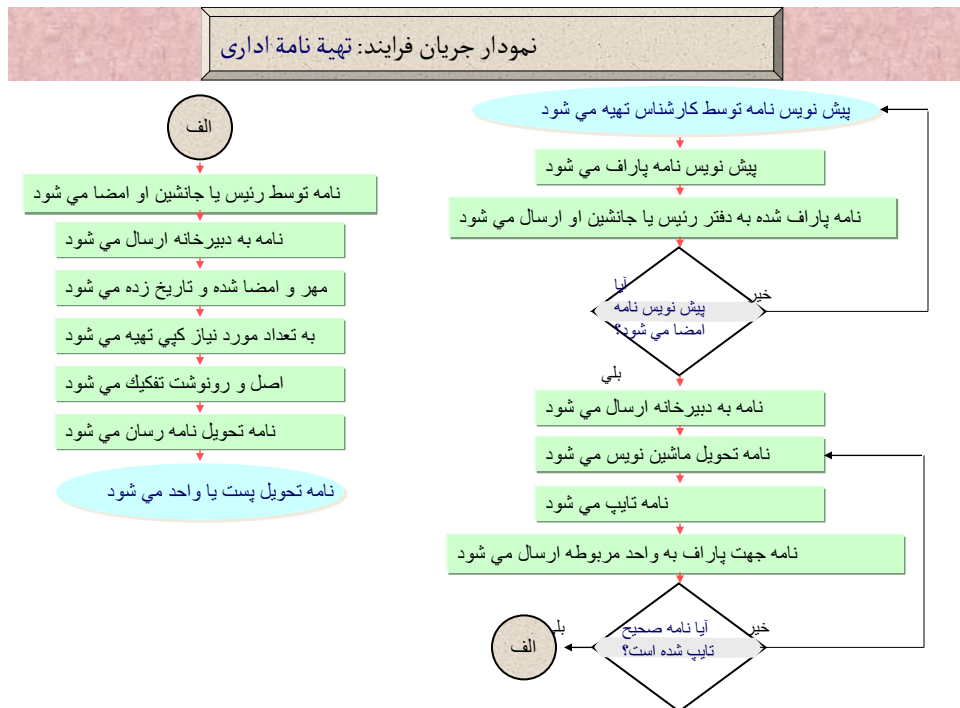
- (1) نمودار جریان فرایند
- (2) نمودار جریان داده و نمودار کنترل

روش تهیه نمودار جریان فرایند

- با استفاده از نمودار قالبی ابتدا و انتهای فرایند را تعیین می کنیم.
- با نظر خواهی از اعضای تیم تمام مراحل فرایند را فهرست می کنیم.
- مراحل فرایند را به ترتیبی که اتفاق می افتند مرتب می کنیم.
- با استفاده از علائم مناسب نمودار را رسم می کنیم.
- نمودار را از نظر کامل بودن آن بررسی می کنیم.

علائم نمودار جریان فرایند





یہ نامہ جمع آوری دادہ ہا

نمودار جریان داده ها

چگونه يك نمودار جريان داده ها را رسم مي كنيم؟

- 👉 روي كاغذ رسم يك خط عمودي و يك خط افقي عمود بر آن رسم مي كنيم.
- 👉 خط عمودي را به نام متغير مورد نظر (مثلاً زمان) نامگذاري مي كنيم.
- 👉 روي خط افقي شماره داده ها را به ترتيب زمان جمع آوري آنها مشخص مي كنيم.
- 👉 مقياس خط عمودي را تعيين مي كنيم.
- 👉 براي هر داده نقطه اي را با استفاده از محورهاي افقي و عمودي پيدا مي كنيم.
- 👉 نقاط به دست آمده را به هم وصل مي كنيم.
- 👉 ميانه يا ميانگين داده ها (خط وسط) را تعيين مي كنيم.
- 👉 خط وسط را به موازات محور افقي رسم مي كنيم.

نمودار جريان داده ها

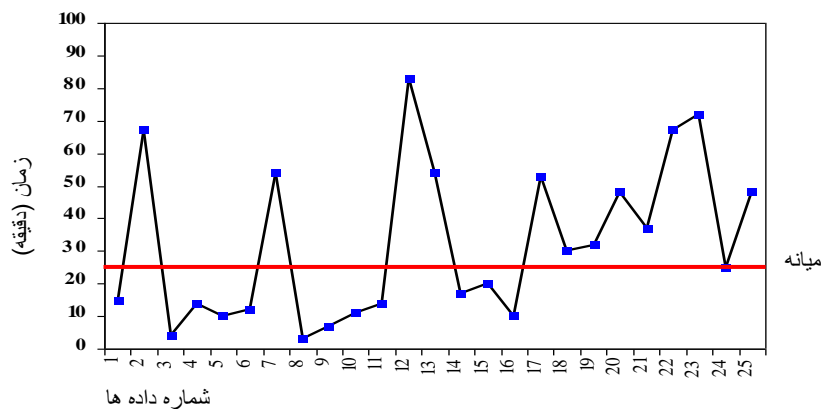
داده هاي مربوط به زمان صرف شده در يك فرايند برحسب دقيقه

25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

48 25 72 67 37 48 32 30 53 10 20 17 54 83 14 11 7 3 54 12 10 14 4 67 15

داده هاي مرتب شده

83 73 67 67 54 54 53 48 37 32 30 25 20 17 15 14 14 12 11 10 10 7 4 3

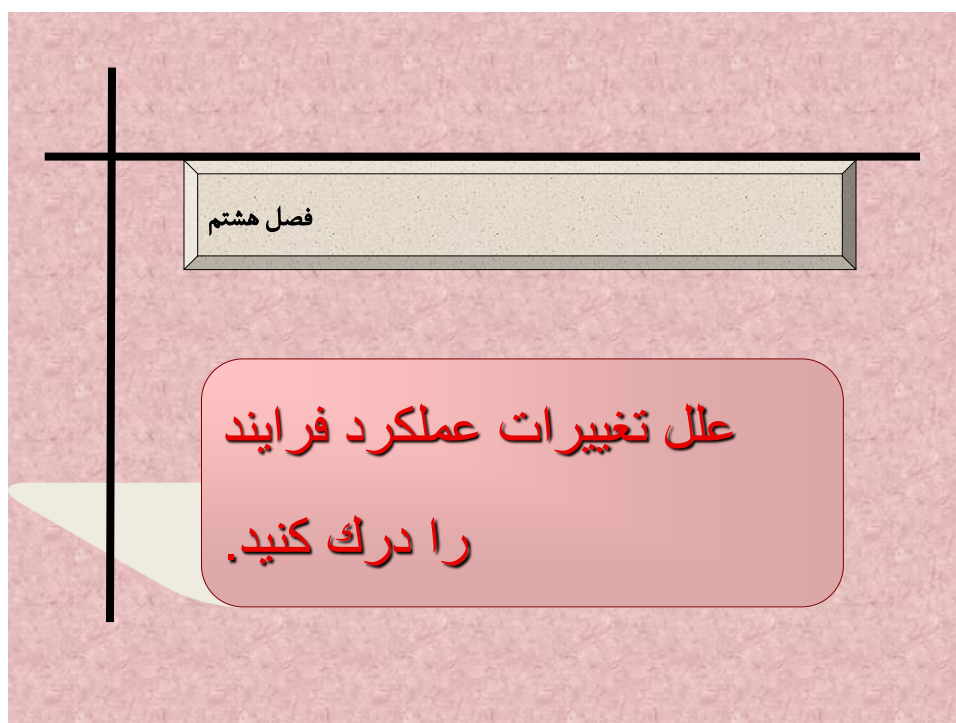


کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

55



عوامل مؤثر بر تغییرات عملکرد فرایند

تغییر در ذات انسانها ، فرایندها و نتایج وجود دارد. که

و تحلیل علل تغییرات عملکرد فرایندها ، اساس تفکر و روش ارتقای مستمر عملکرد تشخیص که فرایندها را تشکیل می دهند.

مدیریت کیفیت یعنی توصیف و درک علل ریشه های تغییر عملکرد فرایندها.

ارتقای کیفیت یعنی کاستن از تغییرات عملکرد فرایندها

57

1) علل عام

2) علل خاص

علل تغییرات عملکرد فرایندها

علل عام:

تغییرات ناشی از این علل ، تغییراتی **طبیعی** (ذاتی) و **مزمین** (همیشگی) هستند.

تغییرات طبیعی ، **قابل پیش بینی** هستند یعنی حدود تغییرات را با روشهای آماری می توان تعیین کرد.

فرایندی که فقط تغییرات طبیعی دارد **فرایند پایدار** و از نظر آماری **فرایند تحت کنترل** نامیده می شود.

58

علل خاص:

✎ عللي ناگهاني و غير قابل پيش بيني هستند.

✎ تغييرات ناشي از اين علل ، تغييراتي غير طبيعي و حاد هستند.

✎ فرايندي كه علل خاص نيز بر عملکرد آن تأثير مي گذارند فرايند

ناپايدار و خارج از كنترل ناميده مي شود.

59

مقایسه علل عام و خاص

علل خاص	علل عام
ریشه حدود 15% مشکلات	ریشه حدود 85% مشکلات
باید قبل پرداختن به علل عام آنها را برطرف کنیم	اگر فرایندها پایدار نباشند قابل تشخیص نخواهند بود
صاحبان فرایند مناسب ترین افراد برای رفع آنها هستند	برای حل آنها مداخله و حمایت مدیران لازم است
تشخیص آنها نسبتاً آسان است	تشخیص آنها دشوار است
معمولاً راه حل‌هایی ساده لازم دارند	حل آنها محتاج تغییر ساختار فرایند است

منشا تمام علل موثر بر عملکرد فرایند (عام و خاص) در 5 گروه زیر طبقه بندی می شوند:

- (1) کارکنان
- (2) مواد
- (3) تجهیزات
- (4) روش
- (5) محیط

61

مثال: برگزاری سمینار علمی

منشا علل	خاص	عام
کارکنان	سرماخوردگی	سخنران به مرور خسته می شود
مواد	گرم شدن فلاپی سخنرانی	هر فلاپی عمر مشخصی دارد
تجهیزات	سقوط ویدیو پروژکتور	لامپ ویدیو پروژکتور عمر مشخصی دارد
روش	حضور اساتید صاحب نظر غیر مدعو	فن بیان
محیط	قطعی برق سالن	گنجایش سالن

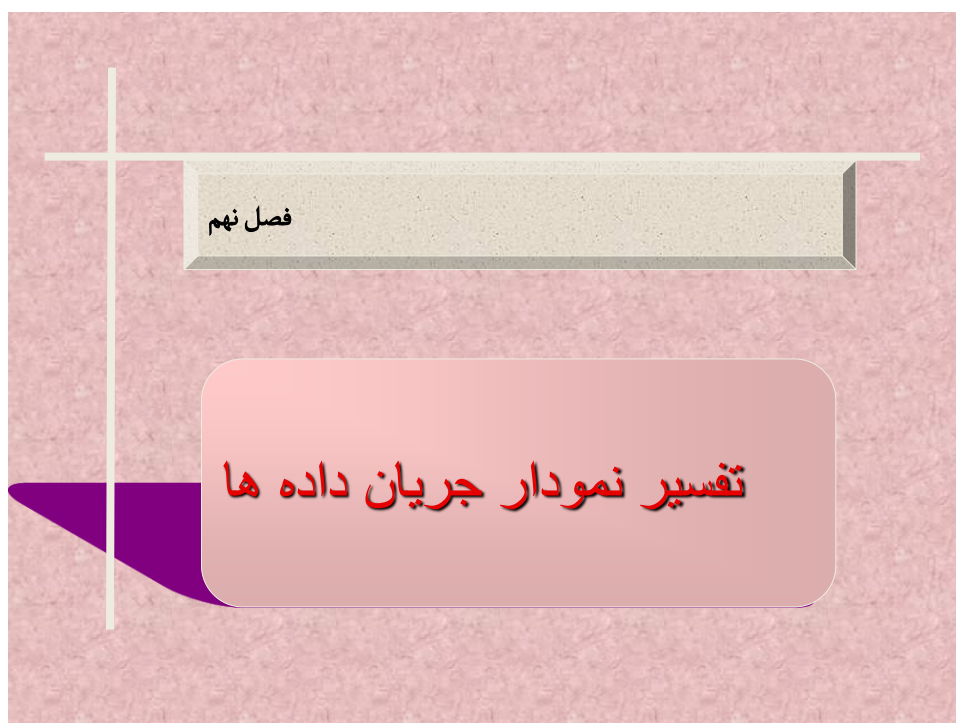
62

کارگاه ارتقای کیفیت

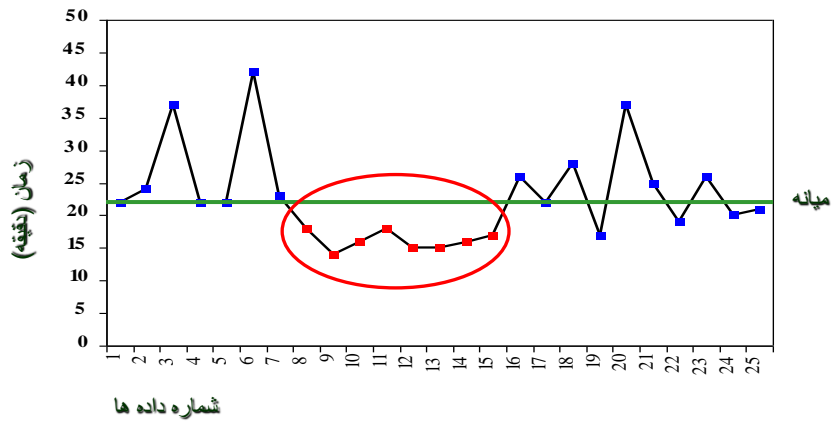
پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

63

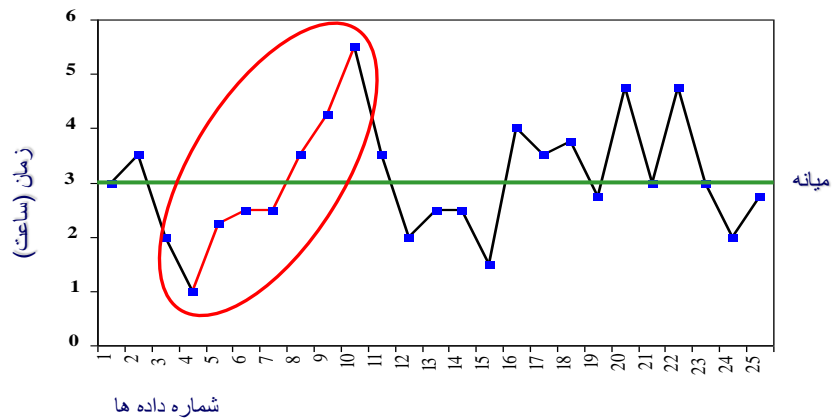


تفسیر نمودار جریان داده ها



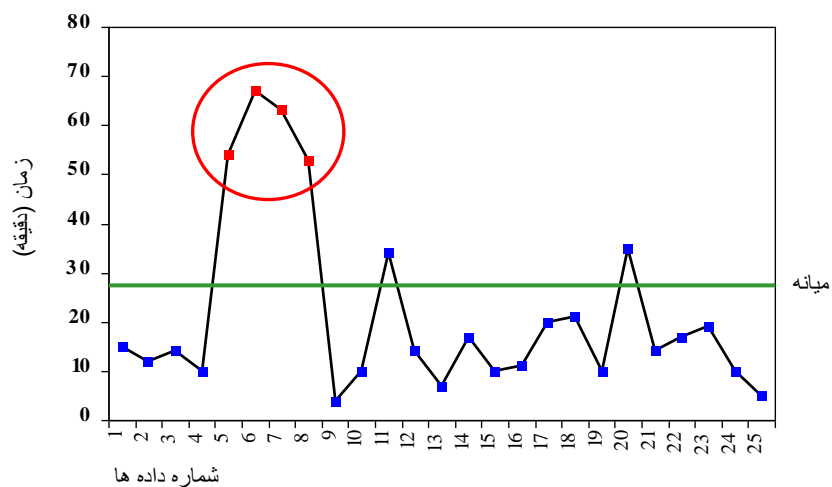
65

تفسیر نمودار جریان داده ها



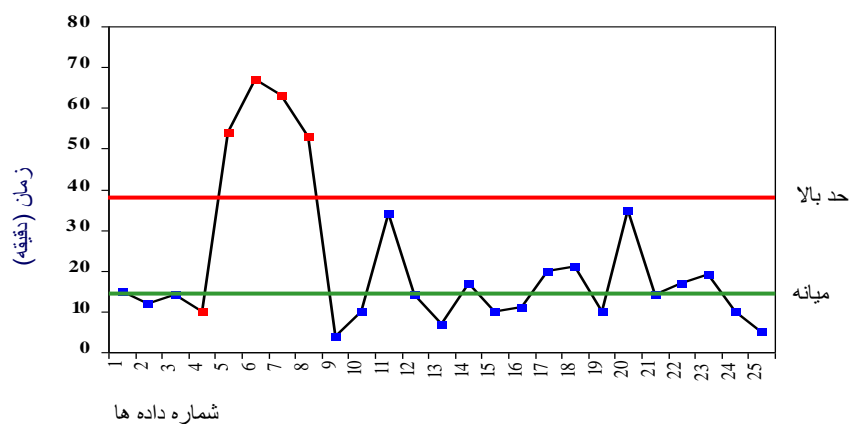
66

تفسیر نمودار جریان داده ها



67

نمودار کنترل فرایند



68

مرحله U

هدف:

- شناخت و دسته بندی عوامل مؤثر بر عملکرد فرایند

انبار:

(1) نمودار همگرایی

(2) نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)

69

نمودار همگرایی

تعریف:

- برای جمع آوری و دسته بندی تعداد زیادی عقاید و موضوعات استفاده می شود.

هدف:

- به تیم اجازه داده می دهد که تعداد زیادی عقاید ، موضوعات و در اینجا علل را دسته بندی کند.
- این دسته بندی به درک ریشه مشکل و یافتن راه حلها کمک می کند.

نمودار همگرایی

چگونه يك نمودار همگرایی تهیه می کنیم ؟

- موضوع مورد نظر را با عبارت کامل روی تخته می نویسیم.
- از طریق بارش افکار نقطه نظرات اعضا را دریافت و روی کارتهای مجزا می نویسیم.
- کارت ها را در معرض دید همه اعضای تیم قرار می دهیم.
- نظرات را به لحاظ ارتباطی که با هم دارند به 5 تا 10 گروه تقسیم می کنیم.
- برای هر گروه يك عنوان مناسب انتخاب می کنیم.
- با قرار دادن عنوان ها در خط افقی و گروه ها در زیر آنها ، نمودار را رسم می کنیم.

71

نمودار همگرایی: علل نارضایتی مشتریان

اطلاعات	مدیریت/سازماندهی	کارکنان	تعهدات
<ul style="list-style-type: none"> • نیازها و انتظارات مشتریان روشن نیست • نظام کارآمدی بر کسب نقطه نظرات مشتریان وجود ندارد • ذائقه مشتریان عوض شده است • نیازها و انتظارات وارد فرایندها نمی شوند 	<ul style="list-style-type: none"> • مدیریت برنامه ای برای وارد کردن مشتریان به داخل سازمان ندارد • نظام موثری برای رسیدگی به شکایات وجود ندارد • مشتریان عضو تیم ارتقا نیستند • کاغذ بازی حاکم است • وقت مشتریان تلف میشود 	<ul style="list-style-type: none"> • مشتریان را نمی شناسد • آموزش کافی ندیده اند • برداشتهای متفاوتی از نیازها و انتظارات مشتریان دارند • برخوردها احترام آمیز نمی باشد • تعداد محدودی با مشتریان در تماس اند • تماس برنامه ریزی شده وجود ندارد 	<ul style="list-style-type: none"> • به تعهدات عمل نمی شود • اولویت بندی وجود ندارد • محصول / خدمت کمتر از حد انتظار مشتریان می باشد • بیش از ظرفیت و توان ، تعهد می شود

نمودار علت و معلول (استخوان ماهی)

توضیح:

- نموداری است که علل موثر بر عملکرد يك فرایند را به تصویر می کشد .

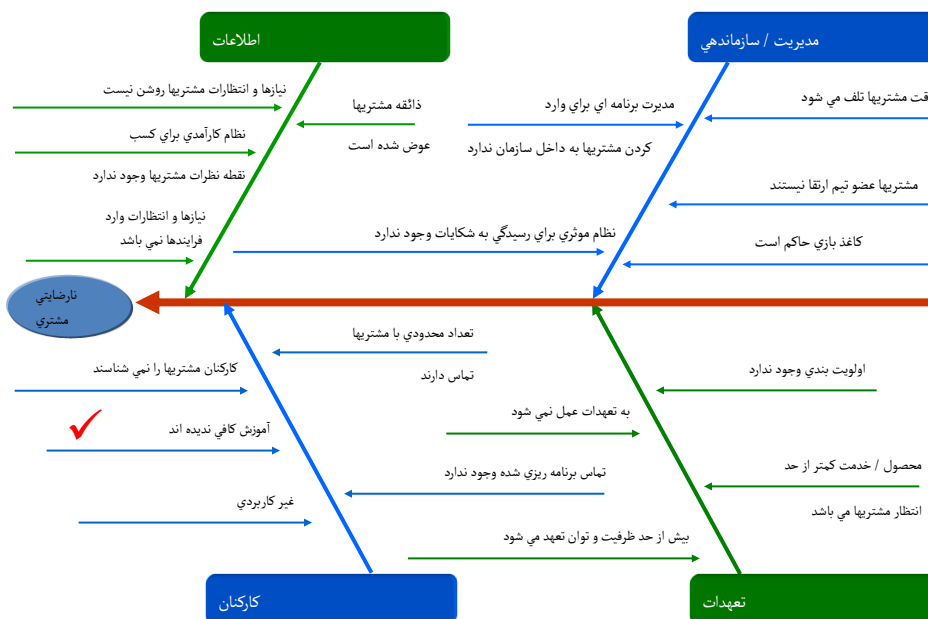
هدف:

- ✓ برای نشان دادن علل موثر بر عملکرد يك فرایند استفاده می شود.

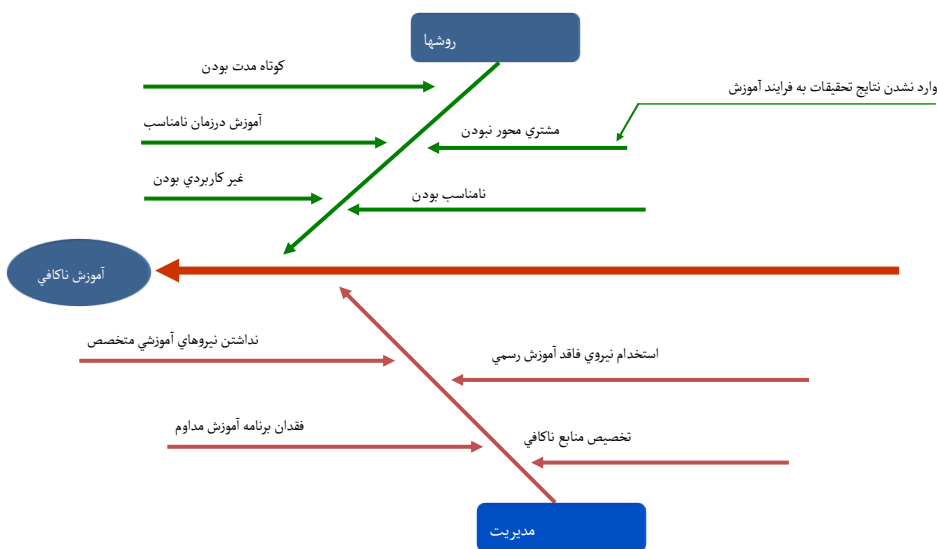
طرز تهیه نمودار استخوان ماهی

- معلول را در سمت چپ صفحه می نویسیم.
- با استفاده از روش بارش افکار ، از همه علل ممکن فهرستی تهیه می کنیم.
- با استفاده از نمودار همگرایی علل را گروه بندی می کنیم.
- عنوانهای گروه های نمودار همگرایی را علل اصلی نمودار علت و معلول قرار می دهیم.
- علل دسته بندی شده در زیر هر يك از عناوین نمودار همگرایی را علل فرعی نمودار علت و معلول قرار می دهیم.

نمودار علت و معلول (استخوان ماهی): علل نارضایتی مشتریان



نمودار علت و معلول بسط داده شده

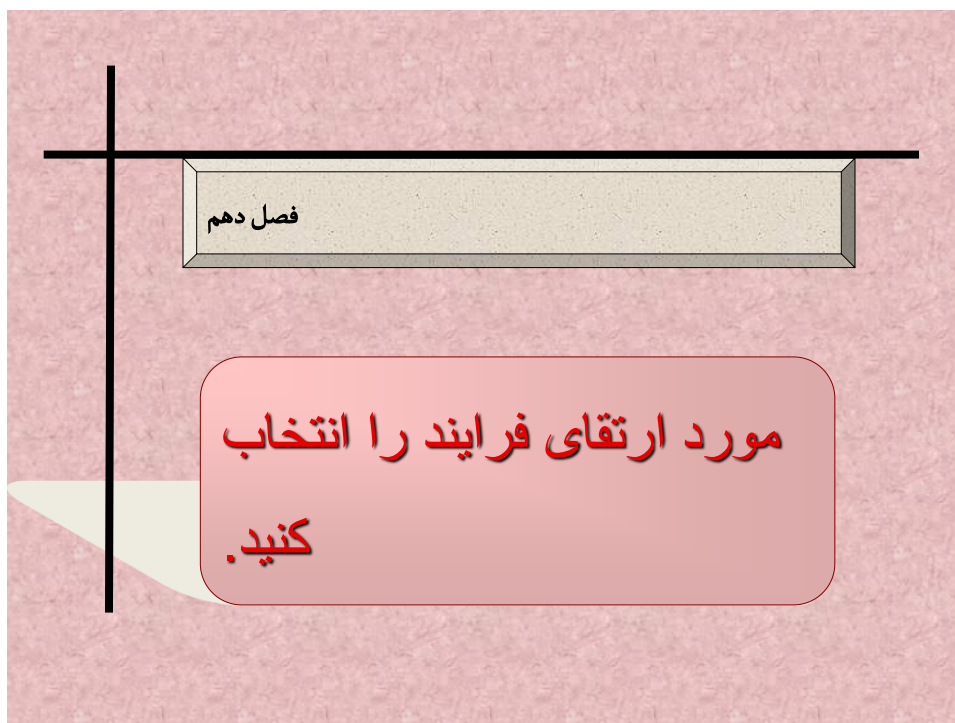


کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

77



S مرحله

- با توجه به علل اختصاصی و قابل سنجش انتخابی در مرحله قبل ، ابتدا از همه موارد ممکن ارتقا (راه حل‌یابی / رفع علل انتخابی) فهرستی تهیه کرده و سپس الویت دار ترین مورد ارتقا را از بین آنها انتخاب می کنیم.

ابزار:

- 1) «بارش افکار»: برای تهیه فهرست موارد ارتقا
- 2) «روش رای گیری متعدد» و «جدول اولویت بندی و انتخاب»: برای انتخاب اولویت دار ترین مورد ارتقا

- با روش رای گیری متعدد ، موارد ارتقای فهرست شده را به کمتر از 10 مورد تقلیل می دهیم.
- با استفاده از جدول اولویت بندی و انتخاب ، از موارد ارتقای محدود شده ، اولویت دارترین آن را انتخاب می کنیم.

79

روش رای گیری متعدد

- از طریق بارش افکار فهرست نظرات افراد را تهیه و آنها را شماره گذاری می کنیم.
- موارد مشابه را با نظر گروه ادغام می کنیم.
- معیارهای انتخاب گزینه ها را با مشارکت اعضای گروه تعیین می کنیم.
- از اعضای گروه می خواهیم 20 تا 25 درصد گزینه ها را انتخاب کرده و روی کاغذ بنویسند.
- تعداد رای هر یک از گزینه ها را خوانده و ثبت می کنیم.
- گزینه های دارای کمتر از 3 رای را حذف می کنیم.

80

جدول اولویت بندی و انتخاب

- از طریق بحث و اجماع ، معیارهای اولویت بندی را انتخاب می کنیم (مانند کارایی ، اثربخشی ، سهولت اجرا ، فراهمی منابع ، درون سازمانی بودن ، اهمیت برای مشتری و ...)
- موارد ارتقا (معمولاً 4 تا 5) را در ردیفها و معیارها (معمولاً 4 معیار) را در ستونهای جدول می نویسیم.
- مقیاس نمره دهی را تعیین می کنیم (مثلاً از 1 تا 3).
- از طریق بحث و اجماع (توافق نه رای گیری) ، به هر یک از موارد ارتقا بر اساس معیارها نمره می دهیم.
- نمره هر یک از موارد ارتقا را جمع کرده و مورد دارای بیشترین امتیاز را انتخاب می کنیم.

81

جدول اولویت بندی و انتخاب (مثال)

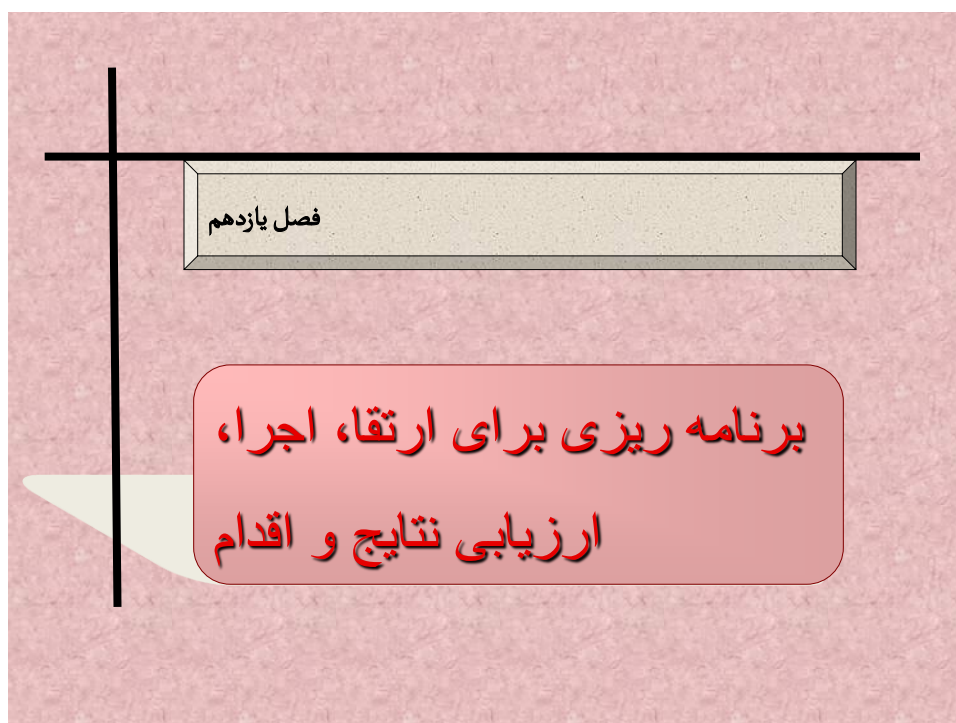
درجه اولویت مورد ارتقا	معیارهای انتخاب				موارد ارتقا
	نیازی به افراد خارج از سازمان	کم هزینه بودن	آسان بودن	تأثیر آن بر فرایند	
2	+	+	+	+++	آموزش مدیریت زمان
3	+	+	+	++	آموزش پویایی گروه
1	++	+++	+++	++	تهیه فرم خودارزیایی

کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

83



(P) برنامه اجرایی (مرحله)

عنوان ارتقا:				
فعالیت و برنامه جمع آوری داده های آن	مجری یا مجریان	شروع و پایان فعالیت	محل اجرا	ملاحظات

85

مراحل D و C

✓ بعد از اجرای برنامه (مرحله D)، در مرحله ارزیابی (مرحله C) همان داده های که در مرحله C اولیه (مربوط به عملکرد جاری فرایند) جمع آوری شده بودند، مجدداً جمع آوری می شوند. اگر **خط وسط** (میانہ یا میانگین) داده های جدید کمتر از حالت اولیه بود و یا اینکه **دامنه تغییرات** کمتر شده بود، نشان دهنده موفقیت آمیز بودن ارتقا می باشد. در غیر این صورت ارتقا موثر نبوده است.

86

مرحله A

- در حالت اول فرایند را استاندارد کرده و به سراغ مورد بعدی ارتقا می رویم و چرخه PDCA را مجدداً تکرار می کنیم. (مفهوم ارتقای مستمر).
 - در حالت دوم مراحل FOCUS را مورد بازبینی قرار می دهیم. تا علت عدم موفقیت را پیدا کنیم.
- 👉 هر دو حالت با ارزش بوده و منجر به یادگیری در عمل، همکاری، مشارکت و کار تیمی، افزایش انگیزش، فرایند نگری و تغییر تدریجی ساختار سازمان و توجه به نیازها و انتظارات مشتریان فرایندها شده و بستر لازم برای استقرار TQM در سازمان مهیا می شود.

87

کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

88

فصل دوازدهم

تابلوی گزارش

تابلوی گزارش

تعریف:

ابزاری است برای مستند کردن مراحل **FOCUS-PDCA**.

اهداف:

- تسهیل مرور مراحل مختلف ارتقا.
- کمک به ایجاد زبان مشترک و تسهیل ارتباطات.
- انتقال تجربیات و کمک به یادگیری دیگران.
- وسيلة آموزشی برای افراد جدید الورود.
- کمک با ایجاد بستر فرهنگی لازم برای ورود به فعالیتهای ارتقای کیفیت.

تابلوي گزارش (ادامه)

3. عملکرد جاری فرایند را روشن کنید.		1. فرایندى را براى ارتقا پيدا کنید.
<ul style="list-style-type: none">• نمودار جریان جاري فرایند• برنامه جمع آوری داده ها• نمودار کنترل		<ul style="list-style-type: none">• بیان فرصت• نمودار قالبی
4. علل تغییرات عملکرد فرایند را درك کنید.		2. تیمی را سازماندهی کنید.
<ul style="list-style-type: none">• نمودار همگرایی• نمودار علت و معلول		<ul style="list-style-type: none">• فهرست اعضای تیم
7. برنامه را اجرا کنید	6. برای ارتقا برنامه ریزی کنید	5. مورد ارتقا را انتخاب کنید
<ul style="list-style-type: none">• داده ها را جمع آوری کنید	<ul style="list-style-type: none">• برنامه اجرایی• برنامه جمع آوری داده ها	<ul style="list-style-type: none">• بارش افکار• روش رای گیری متعدد• جدول اولویت بندی و انتخاب
9. بر اساس نتایج اقدام کنید	8. نتایج را ارزیابی کنید	
<ul style="list-style-type: none">• اقدام برای تثبیت نتایج• برنامه اجرایی جدید	<ul style="list-style-type: none">• نمودار کنترل• تحلیل داده ها	

کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

فصل سیزدهم

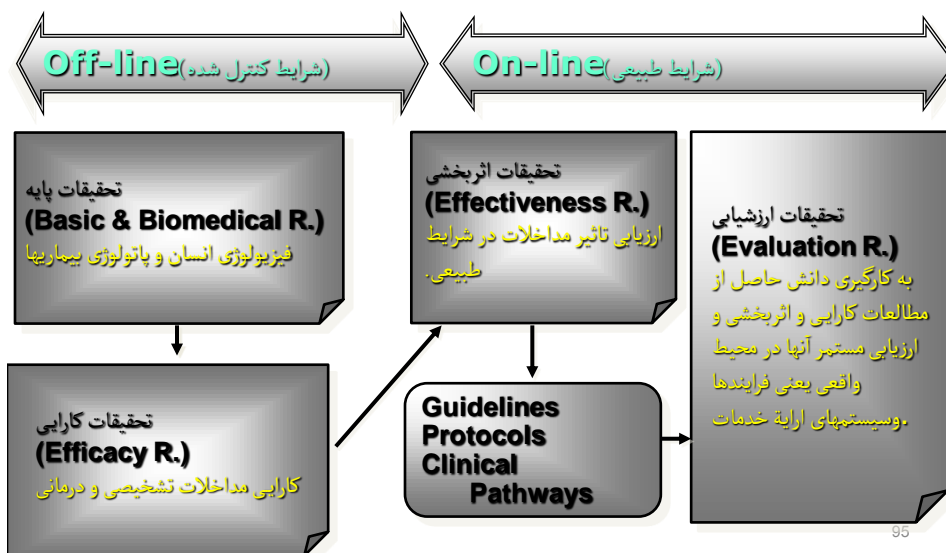
FOCUS-PDCA

و تحقیق در نظام سلامت

طیف تحقیقات در علوم پزشکی
از نظر تاگوجی (Taguchi)

1. Off-line تحقیقات : تحقیقاتی که در شرایط «تجربی» و «کنترل شده» انجام می گیرد.
2. On-line تحقیقات : مداخلاتی که در شرایط تجربی نتایج مطلوب داشته اند ، در شرایط «معمول» و «طبیعی» نظام ارائه خدمات اعمال و ارزیابی می شوند.

طیف تحقیقات در علوم پزشکی (ادامه)



طیف تحقیقات در علوم پزشکی (ادامه)

وقتی دانش حاصل از تحقیقات Off-line وارد فرایندها و سیستمهای ارائه خدمت (On-line) می شود، نیاز به ابزار و روشهای دیگری است.

که این ابزار، «روشهای ارتقای مستمر کیفیت» نامیده می شوند.

تشابهات روشهای ابیدمیولوژیک با روشهای ارتقای مستمر کیفیت

- 1) هر دو مبتنی بر «روش علمی» هستند.
- 2) هر دو از «روشهای آماری مناسب» ولی متفاوت، استفاده می کنند.
- 3) هر دو به تولید «دانش» و «یادگیری» منجر می شوند. اگر چه نوع دانشی که تولید می کنند متفاوت است.

97

تفاوتهای روشهای ابیدمیولوژیک با ارتقای کیفیت

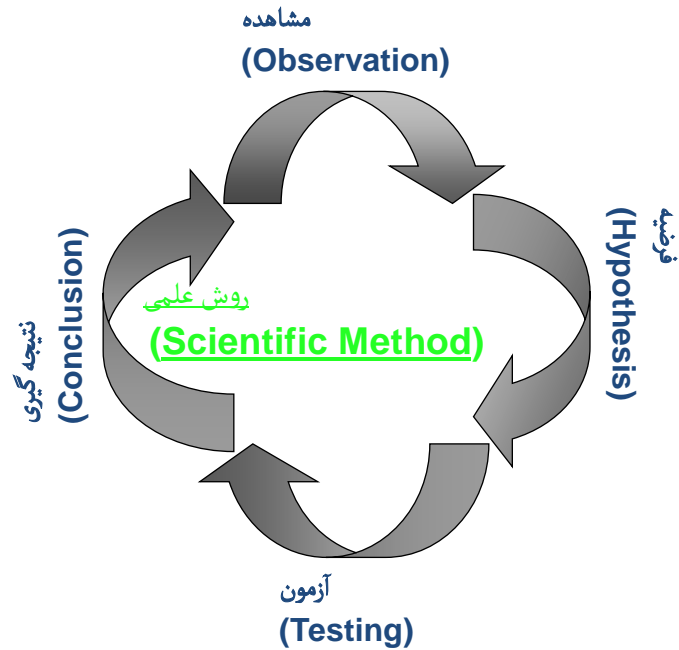
روشهای ارتقای کیفیت

- تمرکز بر «فرایندها»
- پاسخ به سؤال «بهترین فرایند برای ارائه خدمت کدام است؟»
- استفاده از تعداد زیادی نمونه (زیرگروه) با حجم کم.
- چرخه های سریع با هزینه کم.
- داده ها از دنیای واقعی بوده و بلافاصله مورد استفاده قرار می گیرند.
- داده ها بر حسب زمان تولید آنها توسط «نمودارهای کنترل» به تصویر کشیده می شوند و علل عام از علل خاص افتراقی داده می شود.

98

روشهای ابیدمیولوژیک

- تمرکز بر «نتایج»
- پاسخ به سؤال «بهترین درمان چیست؟»
- استفاده از دو نمونه با حجم بزرگ.
- نیازمند زمان و هزینه زیاد.
- داده ها از دنیای واقعی نبوده و بلافاصله مورد استفاده قرار نمی گیرد.
- داده ها روی هم انباشته می شوند و اطلاعات موجود در ترتیب زمانی داده ها (علل عام و خاص تغییرات) از بین می رود.



99

با روش علمی FOCUS-PDCA مقایسه روش

1) F, O, C = مشاهده

2) U, S, P, D = فرضیه سازی و اجرای طرح

3) C = آزمون فرضیه

4) A = نتیجه گیری

100

سخن آخر

✧ برای ارتقای عملکرد فرایندهای بالینی ، جایگزینی برای روشهای ارتقای کیفیت وجود ندارد.

✧ روشهای ارتقای کیفیت مکمل روشهای اپیدمیولوژیک هستند.

✧ رایه دهندگان خدمات هم باید بدانند «بهترین درمان» چیست و هم «بهترین فرایند» رایه خدمت کدام است.

101

کارگاه ارتقای کیفیت

پایان فصل

[بازگشت به صفحه فهرست](#)

102

دوره های آموزشی ارتقای کیفیت

- (1) کنفرانس مبانی مدیریت جامع کیفیت (4 تا 6 ساعت)
- (2) کارگاه مقدماتی ارتقای کیفیت: FOCUS-PDCA (25 ساعت)
- (3) کارگاه تربیت مربی (40 ساعت)
- (4) کارگاه کاربرد روشهای آماری در ارتقای کیفیت: SPC (25 ساعت)
- (5) کارگاه پیشرفته ارتقای کیفیت: سایر روشهای مدیریت فرایند شامل: QFD, Reengineering, Benchmarking (25 ساعت)
- (6) کارگاه برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت. (40 ساعت)

103



با تشکر از همراهی شما



با تشکر فراوان از عنایت و همراهی
حضار محترم

پایان

موفق و شادکام
باشید